

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O SUPORTE NO TRABALHO E O CONFLITO TRABALHO-  
FAMÍLIA: O PAPEL MEDIADOR DOS ARRANJOS  
FLEXÍVEIS DE TRABALHO**

**Diogo Miguel Alvorado Pedro**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O SUPORTE NO TRABALHO E O CONFLITO TRABALHO-  
FAMÍLIA: O PAPEL MEDIADOR DOS ARRANJOS  
FLEXÍVEIS DE TRABALHO**

**Diogo Miguel Alvorado Pedro**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações

2020

## Índice

1. Resumo.....	1
1.1. Abstract .....	1
2. Introdução .....	2
3. Enquadramento teórico .....	3
3.1. Conflito Trabalho-Família .....	3
3.2. Arranjos Flexíveis de Trabalho .....	4
3.3. Suporte Informal no Trabalho .....	5
4. Método .....	7
4.1. Procedimento e Amostra .....	7
4.2. Medidas .....	8
4.3. Análise de Dados.....	9
5. Resultados .....	10
5.1. Análise Fatorial Confirmatória .....	10
5.2. Estatística Descritiva e Correlações .....	11
5.3. Teste de Hipóteses.....	12
6. Discussão.....	13
6.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	13
6.2. Implicações Práticas.....	16
7. Referências Bibliográficas .....	16

## **Índice de tabelas e figuras**

Tabela 1 – Média, Desvios-Padrão (D.P.) e Correlações (r) das variáveis em estudo

Figura 1 – Modelo de mediação parcial do *horário flexível* com coeficientes de regressão estandardizada ( $\beta$ )

Figura 2 – Modelo de mediação parcial do *teletrabalho* com coeficientes de regressão estandardizada ( $\beta$ )

## 1. Resumo

O presente estudo examina a relação entre o suporte no trabalho (i.e., suporte organizacional, da chefia e dos colegas) e a adoção de duas das principais formas de arranjos flexíveis de trabalho: (a) horário flexível e (b) trabalho a partir de casa; e a influência que estas, por sua vez têm no conflito trabalho-família. Para tal, foi recolhida uma amostra de 554 colaboradores de uma empresa de consultoria em Portugal e testada uma mediação parcial do modelo proposto. Com esta investigação foi possível concluir que o suporte da organização é a única forma de suporte no trabalho que exerce uma influência significativa na adoção das práticas de conciliação, assim como no conflito trabalho-família e que os arranjos flexíveis de trabalho, ao contrário do suposto, podem causar um aumento da perceção de conflito. Por fim, foram discutidas as contribuições dos resultados deste estudo para a literatura existente, as suas limitações teóricas e práticas e as implicações para a gestão de recursos humanos. Foram também adicionadas sugestões para estudos futuros.

*Palavras-chave:* arranjos flexíveis de trabalho; suporte no trabalho; conflito trabalho-família.

### 1.1. Abstract

This investigation examines the relationship between workplace support (i.e., organizational, supervisor and colleagues support) and the adoption of two of the main forms of flexible work arrangements: (a) flexible hours and (b) teleworking; and the influence that these, in turn, have on work-family conflict. To this end, a sample of 554 employees from a consulting company in Portugal was collected and a partial mediation of the proposed model was tested. With this investigation it was possible to conclude that organizational support is the only form of workplace support that exerts a significant influence in the adoption of the conciliation practices, as well as in the work-family conflict and that the flexible work arrangements, contrary to what was supposed, can cause an increased perception of conflict. Lastly, the contributions that the results of this investigation had to the existing literature, its theoretical and practical limitations and the implications for the human resources management. Suggestions for future studies have also been added.

*Keywords:* flexible work arrangements; workplace support; work-family conflict.

## 2. Introdução

A forma como se concebe a relação de um empregado com o seu trabalho tem sofrido alterações ao longo das mais recentes décadas. Os profissionais de hoje querem trabalhar em empresas com valores e propósitos claros e alinhados com os seus, procurando experiências de trabalho enriquecedoras que lhes promovam flexibilidade e um ambiente corporativo aberto à inovação e criatividade. Esta mudança de paradigma é uma resposta, por um lado, a uma crescente competitividade global em grande parte associada ao desenvolvimento da tecnologia e dos canais de comunicação (Boles, Howard, & Donofrio, 2001; Sarantinos, 2007), e por outro, derivado do aumento acentuado do número de mulheres salarizadas e de famílias com uma tipologia em que ambos os membros do casal contribuem para as responsabilidades extralaborais (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000).

De forma a ter sucesso e manter a sua competitividade neste novo ambiente dinâmico e de elevada insegurança, as organizações precisaram de se adaptar (Ronda, Ollo-López & Goñi-Legaz, 2016). Começaram a adotar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que permitem aos seus colaboradores conciliar eficazmente os compromissos do trabalho com os compromissos pessoais e familiares e, consequentemente, potenciar múltiplos papéis identitários (Glass & Finley, 2002; Sirgy, Reilly, Wu & Efraty, 2008). Entre as práticas comumente chamadas “amigas da família” estão incluídas políticas que oferecem autonomia aos colaboradores para escolher o seu horário e local de trabalho – arranjos flexíveis de trabalho. Estas foram desenhadas para facilitar a integração do trabalho com outros domínios (Clark, 2000) e aliviar o empregado da dificuldade inerente à coordenação e gestão das várias responsabilidades laborais e familiares (Allen, 2001) e são para a organização, um meio para atrair e reter trabalhadores dedicados.

No entanto, apesar do esforço das organizações para ajudar os colaboradores através da oferta dos programas de conciliação do trabalho com a família, os empregados frequentemente receiam que a organização o esteja a fazer para o seu próprio benefício e que ao usufruir dessas práticas possam prejudicar a sua carreira, por demonstrarem menos compromisso com a organização (Allen & Russell, 1999). Para que a implementação dos programas de apoio tenha o efeito desejado, é preciso que os empregados percecionem que a sua organização, chefias e colegas estão conscientes do esforço que estes fazem para equilibrar o trabalho com o papel familiar (Allen, 2001) e que demonstrem incentivo

à utilização dos programas de conciliação (Lobel & Kossek, 1996), através de um suporte informal no trabalho.

Desta forma, são os objetivos do presente estudo aumentar o conhecimento relativo às práticas de conciliação do trabalho com a família, em especial dos arranjos flexíveis de trabalho, e compreender o papel do suporte do trabalho enquanto antecedente da adoção dos arranjos. Assim, foi proposta uma mediação dos arranjos flexíveis de trabalho na relação entre o suporte informal no trabalho e o conflito trabalho-família.

### **3. Enquadramento teórico**

#### **3.1. Conflito Trabalho-Família**

A intensificação do tempo de trabalho e as crescentes exigências por resultados positivos exerceram fortes pressões sobre a força de trabalho (Greenglass, Burke & Moore, 2003), desenvolvendo discussões a respeito dos impactos sobre a saúde e bem-estar e criando um panorama em que a maioria dos empregados experiencia dificuldade em conciliar o seu trabalho com o domínio familiar (Casper, Eby, Bourdeaux & Lockwood Lambert, 2007).

De uma forma geral, assume-se que as dificuldades que o indivíduo tem em conciliar o domínio do trabalho com o familiar, são uma consequência das limitações dos recursos disponibilizados para múltiplos domínios (McMillan, Morris & Atchley, 2011). Isto reflete-se na definição de equilíbrio de Greenhaus e Beutell (1985), que assume que existe conflito entre o trabalho e a família quando escasseia o equilíbrio em pelo menos um de três componentes: temporal (o tempo e atenção dedicados a um domínio prejudicam a participação no outro), comportamental (os comportamentos esperados em cada domínio diferem significativamente) e *strain* (o aumento do *stress* num domínio afeta a eficácia do desempenho do indivíduo no outro domínio). Reflete-se também na Teoria dos Papéis que prediz que ao assumir uma multiplicidade de papéis de vida, o indivíduo experiencia dificuldade a desempenhar cada papel com sucesso porque existem exigências em conflito (Voydanoff, 1988). E ainda, na Teoria da Conservação dos Recursos (*COR*). De acordo com esta teoria, os indivíduos procuram obter, reter e proteger os seus recursos, como objetos (ex.: um carro), características pessoais (ex.: autoestima ou bem-estar), tempo ou dinheiro, que contribuem para a obtenção de objetivos e resultados valorizados pelos indivíduos (Hobfoll, 2002). No entanto, existe um grande conjunto de exigências no trabalho que limitam a quantidade de recursos

disponíveis para a família, prejudicando o desempenho nesse domínio e gerando conflito (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

### **3.2. Arranjos Flexíveis de Trabalho**

Como solução para o conflito, as organizações dão aos empregados a oportunidade de determinar a melhor forma de alocar o seu tempo, atenção e energia a cada papel identitário, permitindo-lhes ajustar a sua agenda laboral para melhor gerir as exigências oscilantes do papel familiar (Allen, Johnson, Kiburz, Shockley, 2013), através de arranjos flexíveis de trabalho. Os arranjos flexíveis de trabalho compreendem iniciativas organizacionais que permitem ao empregado ter a flexibilidade de escolher o horário e o local em que desenvolve o seu trabalho, e várias políticas que influenciam o número de horas trabalhadas (de Sivatte & Guadamillas, 2013). Nesta investigação, são estudados dois tipos de arranjos flexíveis de trabalho: (a) o horário flexível, que possibilita que as horas de trabalho variem de forma diária ou semanal e que sejam planeadas com versatilidade, permitindo ao empregado escolher os períodos em que inicia e termina o seu trabalho, com base nas suas necessidades individuais; e (b) o trabalho a partir de casa (teletrabalho) – um formato que implica que a totalidade ou uma parte do trabalho presencial seja substituída pelo seu desempenho num lugar distante do escritório central ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma tecnologia facilitadora da comunicação (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Estes tipos de arranjos permitem que os empregados tenham um maior poder decisional e controlo sobre quando e onde desempenham o seu trabalho, gerando recursos pessoais no trabalho que, de acordo com o modelo de *Job Demands-Resources (JD-R)*, tornam o ambiente de trabalho mais recompensante (Bakker & Demerouti, 2007), ajudando a diminuir o *strain*, trazendo mais satisfação com o trabalho e bem-estar geral (Spector, 1987). A gestão dos papéis deixa de representar um *stressor*, porque as práticas tornam mais fácil a integração dos dois domínios e permitem que os recursos ganhos no trabalho facilitem o desempenho no domínio familiar (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), relacionando-se negativamente com o conflito trabalho-família (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Estas práticas de conciliação podem servir também os objetivos organizacionais, especialmente por serem uma forma de motivação e melhoria do desempenho dos empregados. E estão associadas a atitudes e resultados organizacionais positivos,



nomeadamente melhoria da produtividade, satisfação com o trabalho e menos absentismo (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999).

Assim, a primeira hipótese sugere que a adoção das práticas irá diminuir a perceção de conflito sentido pelos empregados, ou seja, que os arranjos flexíveis de trabalho estão negativamente correlacionados com o conflito trabalho-família.

Hipótese 1a (*H1a*): a adoção de horário flexível pelos colaboradores está negativamente relacionada com o conflito trabalho-família.

Hipótese 1b (*H1b*): a adoção de teletrabalho pelos colaboradores está negativamente relacionada com o conflito trabalho-família.

### **3.3. Suporte Informal no Trabalho**

Apesar da implementação de práticas de conciliação ajudar os empregados a gerir as múltiplas responsabilidades laborais e extra-laborais, a disponibilidade das mesmas por si só não aborda aspetos fundamentais da organização que podem inibir os funcionários de equilibrar com êxito os dois domínios. Os funcionários frequentemente não acreditam que o ambiente da organização mude para facilitar esse esforço (Allen, 2001). Muitas vezes, os funcionários percebem que a organização incentiva os trabalhadores a que se dediquem mais ao trabalho do que a outros domínios (Lobel & Kossek, 1996), e que ao utilizar as práticas de conciliação demonstrem mais interesse na família do que no trabalho e consequentemente comprometam a sua carreira (Allen & Russell, 1999). Para atender às preocupações dos empregados, a oferta dos benefícios tem que ser acompanhada por uma mudança nas normas e valores organizacionais em relação a uma interação apropriada entre o trabalho e a vida familiar (Lobel & Kossek, 1996), começando pelo desenvolvimento de um suporte informal no trabalho.

O suporte informal no trabalho deriva do conceito geral de apoio, que tem por base um sentimento individual de apreciação e preocupação (Cobb, 1976 citado em Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011) e o acesso, enquanto parte integrante de uma rede social, a ajuda direta ou indireta (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999 citado em Kossek et al., 2011). No trabalho, diz respeito ao grau segundo o qual os empregados percebem que a organização na qual estão inseridos, os seus supervisores e colegas de trabalho, valorizam e auxiliam o seu bem-estar (Kossek et al., 2011). E pode ser também dirigido a questões familiares, quando existe preocupação com a vivência de relações

positivas entre o trabalho e a família e são fornecidos recursos e interações sociais positivas que potenciem a relação (Kossek et al., 2011).

De acordo com a teoria do suporte organizacional, os empregados antropomorfizam as organizações atribuindo-lhes características humanas e desenvolvendo trocas sociais positivas quando se sentem apoiados (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). O apoio à relação trabalho-família pode partir da organização por promover uma percepção de obrigação do empregado potencializar o seu compromisso com a organização e auxiliá-la a atingir os seus objetivos, em troca de benefícios, como os arranjos flexíveis (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Pode partir também do suporte da chefia, por envolver expressões de preocupação ou assistência tangível, através de quatro dimensões (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009): apoio emocional (o supervisor expressa preocupação e compreensão pela forma como as responsabilidades do trabalho interferem com as familiares), comportamentos de modelagem (adotando práticas de conciliação do trabalho com a família, a chefia incita os colaboradores a adotarem os mesmos comportamentos), apoio instrumental (fornece recursos aos seus colaboradores que ajudam na gestão do conflito trabalho-família, por exemplo, permitindo o horário flexível de trabalho) e da gestão criativa da relação trabalho-família (o supervisor organiza o trabalho do seu departamento, implementando mudanças no local e na forma como este é realizado, de forma a beneficiar as responsabilidades familiares dos colaboradores, as necessidades da organização e dos clientes). E por último, através dos colegas de trabalho, que são os elementos com quem os empregados têm mais interação e com quem partilham as mesmas funções ou graus hierárquicos idênticos e, por isso, que melhor compreendem situações do trabalho e da família e com quem têm maior facilidade em empatizar (McMullan, Lapiere & Li, 2018). Nesse sentido, os colegas de trabalho podem ser uma fonte eficaz de apoio, segundo McMullan et al. (2018), através de apoio emocional, pela partilha de recursos e conhecimentos (existindo disponibilidade para partilha de informações e/ou documentos entre colegas quando um empregado precisa de faltar ao trabalho para responder a uma necessidade familiar) e ainda pela facilitação de ajustes e do desenvolvimento proactivo de soluções (existindo entreajuda na gestão do trabalho por exemplo através, de trocas de horário entre colegas que trabalham por turnos, para facilitar o atendimento de urgências familiares).

O suporte informal do trabalho à relação trabalho-família conduz não só a uma melhoria do desempenho dos empregados (Greenhaus & Parasuraman cit. por Aryee, Srinivas & Tan, 2005), como pode contribuir para um conjunto de sentimentos positivos que podem ser transferidos para o domínio familiar. Colaboradores que percebem ter um ambiente de trabalho apoiante experienciam atitudes mais positivas no trabalho, como menos absentismo (Goff, Mount, & Jamison, 1990), menos intenções de *turnover* (Thompson, Beauvais, L. & Lyness, 1999), mais satisfação (Thomas & Ganster, 1995; Thompson & Prottas, 2005) e menos *stress* no trabalho (Frone, Russell, & Cooper, 1997) com o trabalho. Estes percebem também menos conflito trabalho-família (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Frone, Russell, & Cooper, 1997; Goff, Mount & Jamison, 1990; Lapierre & Allen, 2006; Thompson & Prottas, 2005) e vão mais provavelmente adotar as práticas de conciliação que a organização lhes disponibiliza (Allen, 2001; Thomas & Ganster, 1995).

Assim, para melhor compreender como o suporte informal no trabalho se pode relacionar com os arranjos flexíveis de trabalho e concluir qual é o tipo de suporte informal que tem uma maior influência no conflito trabalho-família, é proposta a segunda hipótese deste estudo. Esta sugere que os arranjos flexíveis de trabalho têm um efeito mediador da relação entre os vários tipos de suporte no trabalho e o conflito trabalho-família.

Hipótese 2a (*H2a*): a relação entre a percepção de suporte organizacional e o conflito trabalho-família é mediada pelos arranjos flexíveis de trabalho (horário flexível e teletrabalho).

Hipótese 2b (*H2b*): a relação entre o suporte da chefia e o conflito trabalho-família é mediada pelos arranjos flexíveis de trabalho (horário flexível e teletrabalho).

Hipótese 2c (*H2c*): a relação entre o suporte dos colegas e o conflito trabalho-família é mediada pelos arranjos flexíveis de trabalho (horário flexível e teletrabalho).

## **4. Método**

### **4.1. Procedimento e Amostra**

Os dados do presente estudo foram recolhidos através de um questionário integrado num projeto de avaliação dos riscos psicossociais de uma empresa de consultoria. Contudo, apenas foi empregue uma parte da base de dados, uma vez que para

este estudo só foram utilizadas as variáveis *conflito trabalho-família*, *percepção de suporte organizacional*, *suporte da chefia*, *suporte dos colegas*, *horário flexível* e *teletrabalho*. O departamento de Recursos Humanos da consultora pediu a todos os colaboradores que participassem na investigação, através do preenchimento de um questionário *online*. A participação no estudo foi de carácter voluntário e na qual foi assegurado o anonimato dos participantes e a confidencialidade das suas respostas.

A amostra obtida corresponde a um total de 554 colaboradores (N=554), dos quais 284 são do género masculino (51,3%) e 270 são do género feminino (48,7%). Quanto à idade da amostra, a maioria dos participantes tem entre 22 e 36 anos (66,2%), 31,4% têm idades entre os 37 e os 55 anos, 1,6% têm mais do que 55 anos e apenas 0,7% têm menos de 22 anos. Relativamente ao tempo a que trabalham na empresa, 36,3% têm 1 a 5 anos de antiguidade, 27,1% dos inquiridos trabalha há menos de 1 ano, 18,8% trabalha na empresa há entre 6 a 10 anos, 8,3% entre 11 e 15 anos e 9,6% há mais de 15 anos. Pela maioria da distribuição do tempo de permanência na empresa se concentrar em “menos de 1 ano” e “de 1 a 5 anos”, interpreta-se que existe uma taxa moderadamente elevada de *turnover* nesta empresa. Do total dos trabalhadores que compõem a amostra, 52,0% têm um bacharelato, licenciatura ou pós-graduação, 32,9% têm mestrado ou doutoramento e os restantes 15,2% têm o ensino secundário ou equivalente.

## **4.2. Medidas**

### **4.2.1. Variáveis independentes**

***Percepção de Suporte Organizacional.*** Esta variável foi medida com o recurso a uma versão reduzida do *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), composta por 8 itens (ex.: “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.”; “A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.”). As respostas foram obtidas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 = *discordo totalmente* a 7 = *concordo totalmente*). A escala *percepção de suporte organizacional* apresentou um coeficiente de consistência interna ( $\alpha$ ) de .93.

***Suporte da Chefia e Suporte dos Colegas.*** Tanto o *suporte da chefia*, como o *suporte dos colegas* foram analisados com base no *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek et al., 1998) e na sua tradução portuguesa testada com uma amostra de bombeiros em Portugal (Ângelo & Chambel, 2014). O *suporte da chefia* foi medido através de 5 itens (ex.: “O meu chefe direto preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados.”;  $\alpha$

= .86) e o *suporte dos colegas* com 6 itens (ex.: “Os meus colegas ajudam-me na realização do trabalho.”;  $\alpha = .84$ ). Foi pedido aos participantes que respondessem aos itens de acordo com o grau de concordância com a afirmação, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, que variam entre 1 (*discordo totalmente*) e 7 (*concordo totalmente*).

#### 4.2.2. Variáveis mediadoras

***Horário Flexível e Teletrabalho.*** Os arranjos flexíveis de trabalho incluídos neste estudo foram medidos através de um item de resposta categorial, cuja resposta variava entre 0 = *nunca usou* e 1 = *usa ou já usou*.

#### 4.2.3. Variável dependente

***Conflito Trabalho-Família.*** Para a medição desta variável foi utilizado um instrumento de medida desenvolvido por Carlson, Kacmar e Williams (2000) e validado para a população portuguesa por Vieira, Lopez e Matos (2013), que possui 18 itens e dos quais foram utilizados 10 (ex.: “O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das atividades familiares.”; “O meu trabalho retira-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos.”). Os participantes responderam através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, que varia entre 1 (*quase nunca*) e 5 (*quase sempre*). A escala *conflito trabalho-família* apresentou um coeficiente de consistência interna ( $\alpha$ ) de .95.

### 4.3. Análise de Dados

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso aos programas *IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS 25.0)* e *SPSS Analysis of Moment Structures (AMOS 25.0)*. Primeiramente, através do programa *SPSS*, foram tratados os dados, determinada a sua validade e feita uma análise de *missings*, removendo valores em falta da base de dados. Depois, com recurso ao *AMOS*, foi feita uma análise fatorial confirmatória, para assegurar que existe uma relação entre as variáveis observadas e os seus construtos latentes e ainda para descartar o erro do método comum, comparando o modelo teórico com o modelo do fator único. Assim, foram integradas e relacionadas as quatro variáveis latentes (*perceção de suporte organizacional*, *suporte da chefia*, *suporte dos colegas* e *conflito trabalho-família*) e de seguida, para a comparação entre o modelo de medida teórico e o de fator único foi calculada a diferença entre os qui-quadrados ( $\chi^2$ ), os respetivos graus de liberdade (df) e os índices de ajustamento adicionais, nomeadamente, o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* para o qual um

bom ajuste do modelo é representado por valores iguais ou inferiores a .08; o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI), que devem ter valores iguais ou superiores a .9 (Byrne, 2016). Posteriormente, foram calculadas as medidas de dispersão, os coeficientes de correlação de *Pearson* (*r*) e os índices de consistência interna (*alfas* de *Cronbach*) de cada variável em estudo, com a exceção do *horário flexível* e do *teletrabalho*, pela natureza categorial das respostas a esses itens.

Para o teste de hipóteses, começou por se aplicar o modelo dos efeitos diretos, no qual se relacionam as variáveis independentes (*percepção de suporte organizacional*, *suporte da chefia* e *suporte dos colegas*) com a dependente (*conflito trabalho-família*), sem o efeito das variáveis mediadoras e por último, foram desenhados dois modelos de mediação para testar qual o mais adequado aos dados da amostra. O primeiro foi uma mediação total, através da qual se testou a relação entre as variáveis independentes e as mediadoras (*horário flexível* e *teletrabalho*) e destas com a dependente e a segunda - mediação parcial - na qual se acrescentou ao modelo anterior a relação direta entre as variáveis independentes e a variável dependente. E assim, se averiguou o tamanho, direção e significância estatística dos efeitos de mediação do *horário flexível* e do *teletrabalho* na relação entre os três tipos de suporte no trabalho e o conflito trabalho-família.

## 5. Resultados

### 5.1. Análise Fatorial Confirmatória

Como referido anteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, para testar a validade do modelo e a sua adequação com os dados da amostra recolhida. As variáveis latentes incluídas no modelo foram a *percepção de suporte organizacional*, o *suporte da chefia*, o *suporte dos colegas* e o *conflito trabalho-família*. Verificou-se um bom ajuste do modelo teórico (RMSEA = .07; IFI = .93; CFI = .93; TLI = .92;  $\chi^2$  (368) = 1250.30  $p < .01$ ) e foi possível averiguar que o qui-quadrado foi significativamente inferior ao do modelo de fator único, no qual todas as variáveis observadas representam uma única variável latente ( $\chi^2$  (374) = 1957.66,  $p < .01$ ), e que os índices de ajustamento deste são desadequados (RMSEA = .09; IFI = .87; CFI = .87; TLI = .86). Desta forma, o modelo teórico foi o que melhor se ajustou aos dados ( $\Delta\chi^2$  (6) = 707.36,  $p < .01$ ), demonstrando que as variáveis latentes em estudo representam construtos distintos.

## 5.2. Estatística Descritiva e Correlações

Na Tabela 1 estão descritos os valores médios (M) e de desvio-padrão (D.P.) para as variáveis em estudo. Os empregados desta empresa parecem ter uma percepção moderada de *conflito trabalho-família* ( $M = 2.86$ ;  $D.P. = 1$ ), numa escala em que a resposta varia entre 1 (*quase nunca*) e 5 (*quase sempre*). Relativamente à *percepção de suporte organizacional*, esta é ligeiramente positiva ( $M = 4.48$ ;  $D.P. = 1.22$ ) e os *suporte da chefia* ( $M = 5.23$ ;  $D.P. = 1.19$ ) e *suporte dos colegas* ( $M = 5.23$ ;  $D.P. = .91$ ) são positivos, tendo em consideração a utilização das escalas de *Likert* de 7 pontos, que variam entre 1 (*discordo totalmente*) e 7 (*concordo totalmente*).

Estão também incluídos na Tabela 1, os valores das correlações entre as variáveis, através dos quais se observaram relações significativas entre os três tipos de suporte no trabalho: a *percepção de suporte organizacional* relaciona-se positivamente com o *suporte da chefia* ( $r = .52$ ;  $p < .01$ ) e dos *colegas* ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ), assim como o *suporte da chefia* com o *suporte dos colegas* ( $r = .43$ ;  $p < .01$ ). Os suportes no trabalho, relacionaram-se também significativa e positivamente com o *horário flexível* (*percepção de suporte organizacional*,  $r = .22$ ,  $p < .01$ ; *suporte da chefia*,  $r = .11$ ,  $p < .01$ ; *suporte dos colegas*,  $r = .12$ ,  $p < .01$ ) e com o *teletrabalho* (*percepção de suporte organizacional*,  $r = .17$ ,  $p < .01$ ; *suporte da chefia*,  $r = .11$ ,  $p < .01$ ; *suporte dos colegas*,  $r = .12$ ,  $p < .01$ ). No que concerne ao *conflito trabalho-família*, apresentou relações significativas e negativas com os três tipos de suporte no trabalho (*percepção de suporte organizacional*,  $r = -.37$ ,  $p < .01$ ; *suporte da chefia*,  $r = -.28$ ,  $p < .01$ ; *suporte dos colegas*,  $r = -.24$ ,  $p < .01$ ) e com o *horário flexível* ( $r = -.10$ ,  $p < .05$ ). No entanto, o mesmo não se verificou com o

Tabela 1 - Médias, Desvios-Padrão (D.P.) e Correlações (r) das variáveis em estudo

	Média	D.P.	R					
			1	2	3	4	5	6
1. Percepção de Suporte Organizacional	4.48	1.22	-					
2. Suporte da Chefia	5.23	1.19	.52**	-				
3. Suporte dos Colegas	5.54	.91	.39**	.43**	-			
4. CTF	2.86	1	-.37**	-.28**	-.24**	-		
5. Horário Flexível	-	-	.22**	.11**	.12**	-.10*	-	
6. Teletrabalho	-	-	.17**	.11**	.13**	.05	.24**	-

Nota: N=554. Horário flexível e teletrabalho são variáveis categoriais sem relevância estatística quanto às medidas de tendência central e de dispersão. \* $p < .05$  (2-tailed); \*\* $p < .01$  (2-tailed).

*teletrabalho*, com o qual não se relacionou significativamente. Por último, o *horário flexível* e o *teletrabalho* tiveram uma relação significativa e positiva ( $r = .24, p < .01$ ).

### 5.3. Teste de Hipóteses

Para testar a existência de mediação, foi utilizada a Modelação de Equações Estruturais. Através deste método foram criados e comparados dois modelos: o Modelo de Mediação Total e o Modelo de Mediação Parcial. Apesar de ambos se terem demonstrado adequados aos dados da amostra em estudo (Modelo de Mediação Total,  $\chi^2(422) = 1437.59, p < .000$ ; RMSEA = .07; IFI = .92; TLI = .91; e CFI = .92; Modelo de Mediação Parcial,  $\chi^2(419) = 1340.00, p < .000$ ; RMSEA = .06; IFI = .93; TLI = .92; e CFI = .93), foi o Modelo de Mediação Parcial que prevaleceu, por ter um valor de qui-quadrado significativamente inferior ( $\Delta \chi^2(3) = 97.59, p < .01$ ).

A hipótese 1 propõe que os arranjos flexíveis de trabalho (H1a, *horário flexível*; e H1b, *teletrabalho*) se relacionam negativamente com o conflito trabalho-família. Como está representado na Figura 1, os resultados não suportam esta hipótese de estudo, uma vez que o *horário flexível* não tem uma relação significativa com o conflito trabalho-família ( $\beta = -.03, p = .404$ ) e entre o *teletrabalho* e o conflito trabalho família, apesar de haver uma relação significativa, esta é positiva ( $\beta = .15, p < .001$ ), indicando, ao contrário do esperado, que a adoção desta prática de conciliação leva a um aumento do conflito trabalho-família.

A hipótese 2 propõe que a relação entre o suporte no trabalho (H2a: *percepção de suporte organizacional*; H2b: *suporte da chefia*; e H2c: *suporte dos colegas*) e o *conflito trabalho-família* é mediada pelos arranjos flexíveis de trabalho (*horário flexível* e *teletrabalho*), como está representado na Figura 2. Verifica-se que, existe uma relação significativa e positiva entre a *percepção de suporte organizacional* e os dois arranjos flexíveis de trabalho (*horário flexível*,  $\beta = .24, p < .001$ ; *teletrabalho*,  $\beta = .17, p < .05$ ). Não existe, no entanto, nenhuma relação significativa das outras duas formas de suporte no trabalho com os arranjos flexíveis de trabalho. Assim, a hipótese 2 é refutada, porque embora exista uma relação mediada do *teletrabalho* na relação entre a *percepção de suporte organizacional* e o *conflito trabalho-família*, apesar do suporte favorecer a utilização desta prática de flexibilização do local de trabalho, ao contrário do pressuposto esta prática favorece o aparecimento do conflito.



Apesar de não constar nas hipóteses de estudo, foi possível observar, como representado nas Figuras 1 e 2, uma relação direta negativa entre a *percepção de suporte organizacional* e o *conflito trabalho família* ( $\beta = -.38$ ,  $p < .001$ ), indicando que quanto maior foi a percepção de suporte da organização, menor será a percepção de conflito experienciado entre o trabalho e a família.

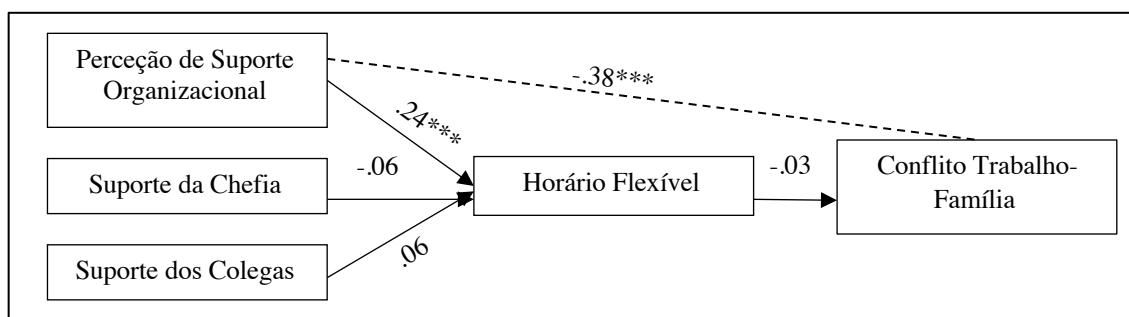


Figura 1 – Modelo de mediação parcial do *horário flexível* com coeficientes de regressão estandardizada ( $\beta$ ). N=554; \*\*\* $p < .001$

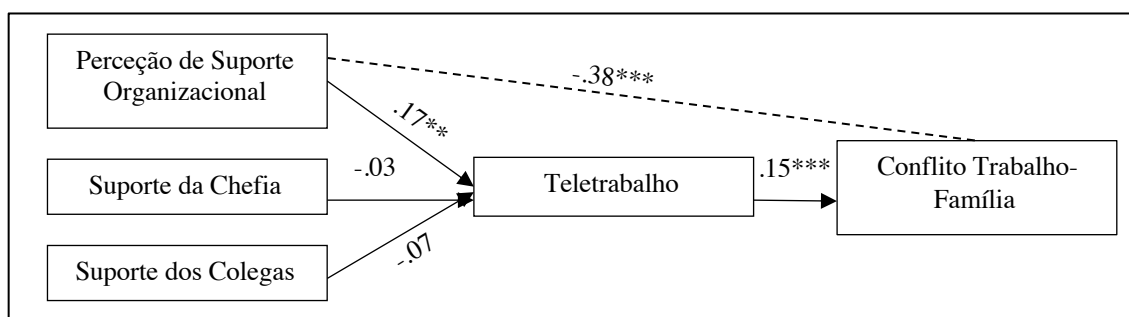


Figura 2 – Modelo de mediação parcial do *teletrabalho* com coeficientes de regressão estandardizada ( $\beta$ ). N=554; \*\*\* $p < .001$ ; \*\* $p < .05$

## 6. Discussão

Esta investigação partiu da premissa de que os colaboradores não adotam as práticas de conciliação disponibilizadas pelas organizações em que trabalham pela falta de uma percepção de apoio no trabalho e do incentivo a uma conciliação eficaz do trabalho com a vida familiar. Como consequência, a organização não conseguirá potenciar o desempenho dos seus empregados porque os arranjos flexíveis de trabalho não terão um efeito significativamente negativo na percepção de conflito entre o trabalho e a família, como desejado. Com os resultados obtidos nesta investigação foi possível chegar a um conjunto de conclusões.

A primeira foi que, ao contrário do esperado, o horário flexível não teve nenhuma relação significativa com o conflito trabalho-família e que o teletrabalho teve uma relação significativa e positiva, sugerindo que a adoção da primeira prática não tem qualquer influência no conflito trabalho-família e que a segunda pode prejudicar a relação. Este resultado pode ser explicado pelo facto de o tipo de práticas escolhidas neste estudo não permitirem um estilo de gestão segmentada de fronteiras entre o trabalho e a família, mas a sua integração (Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Ao adotar o trabalho a partir de casa os indivíduos atendem em simultâneo a dois domínios com normas e expectativas distintas (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). Assim, deixa de haver uma diferenciação clara entre o que pertence a “casa” e ao “trabalho”, e é simplificada a transição entre papéis, devido à sua permeabilidade (Ashforth, et. al, 2000). Como consequência, existe uma confusão sobre qual o papel a desempenhar em cada momento e poucas oportunidades para o indivíduo se separar completamente de um domínio e focar no outro (Kossek, Lautsch & Eaton, 2005). O empregado tem a tendência a acumular mais responsabilidades familiares e está mais propenso a interrupções e distrações (Kurland & Bailey, 1999). Para além disso, a disponibilidade de ferramentas tecnológicas que permitem que os colaboradores permaneçam conectados ao trabalho em todos os momentos e locais (por exemplo, via e-mail), erode o limite temporal do trabalho e cria uma exigência por verificar e-mails fora do horário normal de trabalho (Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Deste modo o empregado trabalha mais horas e pode demorar mais a atingir um objetivo que no escritório lhe levaria menos tempo, prejudicando o desempenho no domínio familiar e aumentando a probabilidade de conflito baseado no tempo. Assim, para facilitar o desempenho nos dois domínios, com recurso aos arranjos flexíveis de trabalho, pode ser importante que os colaboradores estabeleçam limites e expectativas claras com a sua família e amigos (Allen, 2015; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

O teletrabalho pode estar também associado a um empobrecimento relacional no trabalho, devido à diminuição das interações sociais presenciais, que podem prejudicar a relação do empregado com os seus colegas e chefias (Golden, 2006) e levá-lo a desenvolver um sentimento de isolamento (Kurland & Cooper, 2002). Apesar da disponibilidade de tecnologias que permitem o contacto através de videochamadas, esses dispositivos restringem a interatividade das relações sociais (sendo menos provável que exista afetividade), dificultam a troca de informações e desencadeiam desentendimentos

por prejudicarem a comunicação efetiva de ideias complexas (Golden, 2006; Rice & Gattiker, 2001).

Os resultados obtidos indicam também que entre as três principais formas de suporte no trabalho, apenas a percepção de suporte da organização tem um efeito significativo na adoção de arranjos flexíveis. O mesmo se verificou na relação entre o suporte no trabalho e o conflito trabalho-família, sendo igualmente a percepção de suporte da organização a única a ter uma relação significativa com o conflito. Ao contrário dos resultados de investigações anteriores (Allen, 2001; Hammer et al., 2009; McMullan, et al., 2018; Thomas & Ganster, 1995), nem o suporte da chefia nem dos colegas influenciaram significativamente a adoção dessas práticas de conciliação ou o conflito trabalho-família. Estes resultados revelam uma atuação independente do suporte da organização em relação ao suporte da chefia e dos colegas, explicada pela disponibilidade das práticas amigas da família ser uma medida de apoio aos colaboradores que parte da organização e na qual as chefias ou colegas parecem não ter uma influência direta. E a mediação observada indica que, apesar da percepção de suporte organizacional ter tido um efeito benéfico no conflito trabalho-família, poderá prejudicar indiretamente essa relação por potencializar a utilização de uma prática amiga da família que aumenta o conflito, como se verificou com o teletrabalho.

Por último, convém ainda referir que a amostra utilizada neste estudo é composta por um conjunto de trabalhadores de uma consultora, cujo principal objetivo é formular soluções, fornecendo conhecimento e ferramentas especializadas da sua área de atuação, a clientes, para os ajudar a atingir os seus objetivos (Röttger & Preusse, 2013). Desta forma, o trabalho desenvolvido por um consultor, muitas vezes pode exigir uma maior relação social com clientes do que com a sua chefia e colegas de trabalho. Desta forma, pode-se supor que o suporte da chefia e dos colegas não seja tão relevante para explicar as relações supracitadas, mas que se mantenha a importância da percepção de suporte organizacional, devido à obrigação legal que o empregado tem com a sua empresa e ao contrato psicológico vigente (Scandura & Lankau, 1997).

### **6.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

A este estudo, como a qualquer projeto de investigação, existem também limitações a apontar. Em primeiro lugar é necessário considerar que os dados foram recolhidos através de um instrumento de autoavaliação e que, por esse motivo, estão

sujeitos a fenómenos como a desejabilidade social, em que os participantes tendem a responder consoante o que consideram socialmente aceite e não de acordo com a sua realidade. Como forma de evitar o efeito deste fenómeno, foi garantido o anonimato das respostas e feita uma análise de comparação do modelo de medida com o modelo de fator único. Uma segunda limitação é o carácter transversal do estudo, que tem como principal consequência apenas se poder inferir a valência e a significância das relações obtidas num determinado momento. Neste sentido, investigações futuras poderão utilizar outros desenhos de investigação, contemplando uma avaliação longitudinal, que analisem os antecedentes e as consequências das variáveis ao longo do tempo. Em terceiro lugar, a amostra recolhida corresponde a 554 colaboradores de uma consultora em Portugal. Estudos futuros poderão procurar heterogeneidade, aumentando o tamanho da amostra, abrangendo outros setores de atividade económica e dados de outros países, permitindo confirmar a transversalidade e a generalização dos resultados obtidos. Por último, pode ser interessante no futuro, que seja aplicada uma medida de suporte no trabalho que distinga as dimensões do apoio que os chefes e os colegas fornecem e avalie a perceção de apoio específica à conciliação eficaz da relação entre o trabalho e a família, e que seja analisada a frequência com que os arranjos flexíveis de trabalho são utilizados, e assim perceber se a intensidade poderá ter um efeito moderador na relação dessas práticas com o conflito trabalho-família.

## **6.2. Implicações Práticas**

Este estudo realça a importância de uma gestão cuidada da oferta de benefícios para os colaboradores e do diagnóstico dos resultados que têm para os colaboradores e para a organização. Uma vez que se concluiu que o recurso ao teletrabalho pode ser prejudicial para os empregados, é importante que a organização saiba flexibilizar os benefícios para que condigam com o que a cultura da empresa deseja transmitir aos seus colaboradores e que esteja de acordo com os seus perfis e necessidades, oferecendo incentivos adaptados a cada um. Por exemplo, para um funcionário com família pode ser mais importante ter acesso a um plano de saúde abrangente, no qual possa incluir os seus filhos, mas um empregado jovem poderá valorizar mais o horário flexível para que possa integrar livremente no seu dia outras atividades do seu interesse. Os gestores de recursos humanos devem também deixar claro desde o processo de recrutamento e seleção de novos talentos quais são os benefícios incluídos na oferta de emprego, para que os candidatos não fiquem com expectativas desajustadas e que compreendam exatamente de

que forma os benefícios oferecidos pela organização a que se candidataram poderão ser uma mais valia para o seu desenvolvimento pessoal.

Para além disso, a falta de efeitos significantes dos colegas e da chefia na adoção das práticas amigas da família, reforça a ideia inicial, que acomodar as novas formas de trabalho, como são o horário flexível e o trabalho a partir de casa requer uma mudança na forma como as organizações estão atualmente estruturadas. A organização, para além de disponibilizar as práticas amigas da família deve envolver os supervisores (por exemplo, através de formação) na importância dessas práticas para a conciliação do trabalho com a família, de forma a que não tenham perder a frequência e a qualidade da interação que têm com os seus empregados e que ajustem os seus estilos de gestão de equipas para acomodar a relação familiar dos colaboradores, por exemplo, exigindo aos empregados que mantenham o seu supervisor atualizado por meio de relatórios (Bailey & Kurland, 2002). As chefias devem também ser preparadas para avaliar os seus empregados com base no cumprimento de objetivos ou através de um produto final e não pela observação direta do processo ou comportamento envolvido na sua produção (Kurland & Cooper, 2002). Por último, os colaboradores poderão potenciar a utilização do teletrabalho através de uma formação em gestão de fronteiras, para que torne a adoção desta prática mais benéfica para o conflito trabalho-família.

## 7. Referências Bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Golden, T., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66 (2), 345–376.
- Allen, T. D., & Russell, J. E. A. (1999). Parental leave of absence: Some not so family friendly implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 166–191.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work–family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 203–216.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work–family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132–146.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. 1999. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Batt, R., & Valcour, M. (2003). Human Resource Practices as Predictors of Work Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.

- Boles, J. S., Howard, W. G., & Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the interrelationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13, 376-390.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York, USA: Routledge.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370-387.
- de Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1327-1345.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1997). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frye, K., & Breugh, J. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: a test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-337.

- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793–809.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4), 580-597.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N., Bodner, T., & Hansen, G. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837-856.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.
- Kossek, E.E., Lautsch, B. A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289-313.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
- Kurland, N. B. & Cooper, C. (2002). Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Krantz, J., & Maltz, M. (1997). A framework for consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 137–151.



- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 169-181.
- Lobel, S., & Kossek, E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the 'family-friendly' organization. In Kossek, E., & Lobel, S. (Eds.) *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. (pp. 221-244). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: a synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resources Development Review, 10*(1), 6-25.
- McMullan, A. D., Lapierre, L. M., & Li, Y. (2018). A qualitative investigation of work-family supportive coworker behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 25-41.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 432–445.
- Ronda, L., Ollo-López, A., & Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work-family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship?. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management, 14*(1), 2-23.
- Röttger, U. & Preusse, J. (2013). External Consulting in Strategic Communication: Functions and Roles Within Systems Theory. *International Journal of Strategic Communication, 7*(2), 99-117.
- Sarantinos, V. (2007). Flexibility in the workplace: what happens to commitment?. *Journal of Business and Public Affairs, 1*(2), 1-10.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 377–391.
- Sirgy, M.J., Reilly, N.P., Wu, J., & Efraty, D. (2008). A work-life identity model of well-being: towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL). *Applied Research in Quality of Life, 3*(3), 181-202.

- Spector, P. E. (1987). Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work and Stress*, 1, 155-162.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2013). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344.
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands and work family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749-761.